

PREPARADO POR:

LUIS PITA

9 DE MAYO DE 2011

SWITCH:
CÓMO CAMBIAR LAS COSAS
CUANDO EL CAMBIO ES
DIFÍCIL

RESEÑA DEL LIBRO DE CHIP HEATH Y DAN HEATH

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor
y Know Square S.L.

¿QUÉ TIENE DE INTERESANTE ESTE LIBRO?

La tarea más difícil del líder es lograr que las cosas cambien.

Sobre cómo lograr este cambio se han escrito miles de libros y artículos, y se han desarrollado mitos como el de que para que haya cambio, la organización tiene que sufrir una gran crisis (la teoría de la *"burning platform"*).

Yo personalmente nunca había encontrado ningún artículo o libro que me diera claves prácticas para hacer el cambio posible en mi empresa hasta que leí "Switch", de Chip Heath y Dan Heath, publicado en castellano con el título "Cambia el chip". El libro te proporciona 9 herramientas sencillas y fáciles de aplicar para hacer que las cosas cambien.

RESUMEN

El jinete, el Elefante y el Camino

En psicología, la sabiduría convencional afirma que en el cerebro hay dos sistemas independientes que funcionan simultáneamente. Por una parte está el lado emocional. Es nuestra parte instintiva, la que siente dolor y placer. Por otra, está el lado racional, también conocido como sistema consciente o reflexivo. Es la parte que delibera y analiza y mira hacia el futuro.

La debilidad del Elefante, nuestro lado emocional e instintivo, está clara: es perezoso y caprichoso, normalmente prefiere la gratificación inmediata —un helado— a la gratificación a largo plazo —estar delgado—. Cuando los esfuerzos de cambio fracasan, suele ser culpa del Elefante, ya que el tipo de cambio que queremos suele implicar sacrificios a corto plazo para obtener compensaciones a largo plazo. (Recortamos gastos hoy para tener un mejor balance de situación el año próximo. Evitamos el helado hoy para tener un cuerpo mejor el año próximo).

Pero lo que tal vez le sorprenda es que el Elefante también tiene fortalezas enormes y que el Jinete tiene debilidades muy serias. El Elefante no siempre es el malo. La emoción es el territorio del Elefante. Amor, compasión, simpatía y lealtad; el instinto animal que tiene de proteger a sus hijos del dolor. Ése es el Elefante. Ese dolor tan agudo que siente cuando necesita defenderse. Ése es el Elefante. Y más importante: si está contemplando un cambio, el Elefante es el que consigue que se hagan las cosas. Para progresar hacia un objetivo, tanto si es noble como si no, hay que tener la energía y la determinación del Elefante. Y esta fortaleza es el reflejo invertido de la gran debilidad del Jinete: que no deja de darle vueltas a las cosas. El Jinete tiende a analizar y a pensar excesivamente en las cosas.

Si quiere que las cosas cambien, tiene que apelar a ambos. El Jinete aporta la planificación y la dirección, y el Elefante aporta la energía. Por lo tanto, si llega a los Jinetes de su equipo pero no consigue llegar a los Elefantes, su equipo tendrá comprensión sin motivación. Si llega a los Elefantes pero no a sus Jinetes, tendrá pasión sin dirección. En ambos casos, los errores pueden resultar paralizantes. Un Elefante reticente y un Jinete que piense demasiado pueden hacer que no se

produzca ningún cambio. Pero cuando los Elefantes y los Jinetes van al unísono, el cambio se puede producir fácilmente.

Muchas veces lo que parece un problema de la persona es un problema de la situación. Llamamos a la situación—incluido el entorno que la rodea— Camino. Si allana el Camino, hará que el cambio sea más probable, independientemente de lo que pase con el Jinete y el Elefante.

Cuando el cambio funciona, es porque el Jinete, el Elefante y el Camino están alineados en su apoyo al cambio.

DIRIGIR AL JINETE

1. IDENTIFICAR LAS EXCEPCIONES

Consiste en descubrir pequeñas áreas o departamentos en los que ya se están logrando los resultados que buscamos, las excepciones. Analizar cómo se está logrando y replicar esas soluciones locales al resto de la organización.

Ejemplo de aplicación: Malnutrición en Vietnam

Sternin trabajaba en un proyecto para erradicar la malnutrición en Vietnam, pero no tenía apenas recursos. Así que se le ocurrió una idea.

Viajó a los pueblos rurales y se reunió con grupos de madres locales. Las madres se dividieron en equipos y se dedicaron a pesar y a medir a todos los niños del pueblo. Luego pusieron los resultados en común. Sternin les preguntó, “¿habéis encontrado algún niño muy, muy pobre, más grande y más sano que los demás?”. Las mujeres, revisaron los datos, asintieron con la cabeza y dijeron, “Có, có, có”. (Sí, sí, sí.) Sternin dijo, “¿queréis decir que en este momento, es posible que en este pueblo, una familia muy pobre pueda tener un niño bien alimentado?”. —Có, có, có. —Entonces vamos a ver lo que hacen. La estrategia de Sternin consistía en intentar localizar las excepciones dentro de la comunidad.

Las madres de los niños que eran una excepción, recogían pequeños camarones y cangrejos de las plantaciones de arroz y las mezclaban con el arroz de sus hijos. Los camarones y los cangrejos eran un alimento propio de los adultos y raramente se consideraban adecuados para los niños. Estas madres también les daban hojas de boniato que se consideraban un alimento de clase baja. Estas improvisaciones dietéticas, a pesar de ser tan raras o de clase baja, estaban haciendo algo increíble: añadir proteínas y vitaminas muy necesarias a la dieta de sus hijos.

Sternin organizó grupos de cocina en los que estas madres enseñaban a otras cómo cocinar los alimentos de esta forma, logrando erradicar el problema de malnutrición en cientos de pueblos.

2. DESCRIBIR LOS MOVIMIENTOS CRÍTICOS

Las decisiones son el terreno del Jinete, y como requieren supervisión y autocontrol, minan la fortaleza del Jinete.

Cuantas más opciones le ofrecen al Jinete, más se fatiga. Para provocar un movimiento en la nueva dirección, hay que dar unas indicaciones que estén tan claras como el agua. Por eso es tan

importante la redacción. No se pueden describir todos los movimientos. Sería como pretender anticipar el movimiento número 17 en una partida de ajedrez. Lo importante son los movimientos críticos.

Ejemplo de aplicación: Toma leche desnatada

Dos investigadores médicos, Steve Booth-Butterfield y Bill Reger, profesores de la West Virginia University, estaban pensando en la forma de persuadir a la gente de que se alimentara de una forma sana y saludable. A partir de investigaciones pasadas, sabían que el cambio era más fácil cuando el nuevo comportamiento esperado estaba tan claro como el cristal, pero lamentablemente, *"alimentarse de una forma saludable"* no lo estaba. ¿Por dónde empezar? ¿Qué alimentos tenían que dejar de consumir o empezar a consumir? ¿Deberían cambiar sus hábitos alimenticios del desayuno, de la comida o de la cena? ¿En casa o en el restaurante? La cantidad de maneras de alimentarse de una forma más saludable es ilimitada, especialmente teniendo en cuenta el punto de partida de la dieta estadounidense media. Éste es exactamente el tipo de situación en la que el Jinete pondrá en marcha su mente, analizando, angustiándose y sin avanzar.

Sus pensamientos volvían a la leche. Muchos estadounidenses toman leche, y todos sabemos que la leche es una importante fuente de calcio. Pero la leche también es la principal fuente de grasas saturadas de la dieta estadounidense típica. De hecho, las cifras demostraban algo remarcable: si los estadounidenses sustituían la leche entera por leche desnatada o por leche con un 1% de materia grasa, la dieta media alcanzaría inmediatamente los niveles de grasas saturadas recomendados por el USDA.

Reger y Booth-Butterfield lanzaron una campaña en dos comunidades del oeste de Virginia, emitiendo anuncios en los medios locales (TV, periódicos, radio) durante dos semanas. A diferencia de los mensajes aburridos de la mayor parte de las campañas de salud pública, la campaña de la leche con un 1% de materia grasa era contundente y específica. Un anuncio ponía de manifiesto el hecho de que un vaso de leche entera tenía la misma cantidad de grasas saturadas ¡que cinco tiras de bacon! En una conferencia de prensa, los investigadores mostraron a los periodistas locales un tubo lleno de grasa —el equivalente a la cantidad de grasa que contenían 1,8 litros de leche entera (Observe lo que esperan los Elefantes: una reacción del tipo ¡qué barbaridad!). Reger y Booth-Butterfield controlaron los datos de la venta de leche en las ocho tiendas del área de intervención. Antes de la campaña, la cuota de mercado de la leche baja en grasa era del 18%. Después de la campaña, era del 41%. Seis meses después, se mantenía al 35%.

Si quiere que una persona cambie, no le pida que se alimente de una forma más sana. Le tiene que decir, *"la próxima vez que estés en la sección de lácteos del supermercado, elige leche con un 1% de materia grasa en lugar de leche entera"*.

3. APUNTAR AL DESTINO

Collins y Porras definieron un BHAG como *"un objetivo audaz, a un plazo de 10 o 30 años, que progresa hacia un futuro imaginado"*, y su investigación demostró que definir estos objetivos ambiciosos, motivacionales, era una práctica que distinguía a las compañías que perduraban de las menos exitosas. Para propiciar el cambio, sin embargo, es mejor que el objetivo sea más asequible, que esté al alcance de los padres, los cuadros intermedios o los activistas sociales. Tiene que ser un objetivo que se pueda conseguir en meses o en años, no en décadas. Tiene que ser lo que nosotros llamamos una

postal del destino, una imagen real del futuro próximo, a corto plazo, que muestre lo que podría ser posible.

Cuando describes un destino atractivo, estás ayudando a corregir una de las mayores debilidades del Jinete: la tendencia a perderse en el análisis. Nuestro primer instinto, en muchas situaciones de cambio, es ofrecer datos al Jinete: esto es lo que hay que cambiar. Éstos son los cuadros y los gráficos que lo demuestran. Al Jinete le encanta. Empieza a repasar los datos, a analizarlos y a buscar lagunas y a debatir con nosotros las conclusiones que hayamos sacado. Para el Jinete, la fase de análisis suele ser más gratificante que la fase de puesta en práctica y eso es peligroso para el cambio.

Observe lo que ocurre, sin embargo, cuando apunta a un destino atractivo: el Jinete empieza a hacer uso de sus fortalezas para averiguar cómo llegar hasta allí.

Las postales de destino tienen una doble función: muestran al Jinete hacia dónde se dirige, y muestran al Elefante por qué vale la pena el viaje.

MOTIVAR AL ELEFANTE

1. PRODUCIR UN SENTIMIENTO

Kotter y Cohen sostienen que mucha gente cree que el cambio se produce por este orden: ANALIZAR-PENSAR-CAMBIAR. Primero analizas, luego piensas y luego cambias. En un entorno normal, puede que funcione bastante bien. Si tiene que reducir los costes de duplicación en su imprenta en un 6%, o si tiene que reducir en cinco minutos el tiempo que tarda cada día en desplazarse a su trabajo, este proceso le será de gran utilidad. Kotter y Cohen dicen que las herramientas analíticas funcionan mejor cuando *"los parámetros se conocen, las hipótesis son mínimas, y el futuro no es incierto"*.

Pero las situaciones de grandes cambios no son de este tipo. En muchas situaciones de cambio, los parámetros no se conocen muy bien, y el futuro es incierto. Debido a la incertidumbre que el cambio genera, el Elefante es reacio a moverse, y los argumentos analíticos no superarán esa reticencia (si una persona no está segura de casarse con su pareja, no va a convencerla hablándole de las ventajas fiscales y de los impuestos que puede ahorrarse). Kotter y Cohen observaron que, en casi todos los esfuerzos de cambio exitosos, la secuencia del cambio no es ANALIZAR-PENSAR-CAMBIAR, sino más bien VER-SENTIR-CAMBIAR. Hay que presentar pruebas que generen algún tipo de sentimiento. Puede ser una visión molesta de un problema, o una visión esperanzadora de la solución, o una revisión formal de sus hábitos actuales, pero en cualquier caso, algo que afecta a nivel emocional. Algo que hable al Elefante.

Ejemplo de aplicación: Atención al cliente en Microsoft

En Microsoft, por ejemplo, un test de una nueva aplicación demostró que seis de cada diez usuarios no sabían cómo tenían que utilizarla. Cuando los responsables de hacer el test compartieron los datos con los programadores, su reacción fue, *"¿dónde vas a encontrar seis personas tan negadas?"*. Muchas compañías experimentan una forma de este problema. ¿Es posible convencer a los programadores de que tengan más en cuenta los comentarios de los usuarios?

En Microsoft, invitaron a los programadores a visitar el laboratorio de pruebas de usabilidad. Allí, desde un espejo especial, podían observar a usuarios reales luchando con sus programas. Fue definitivo. El director del laboratorio de pruebas dice que cuando los programadores ven al usuario en directo, *"de repente se les ocurren veinte ideas"*. En primer lugar, empatizan inmediatamente con la persona. Las típicas respuestas tontas *"bueno, si no saben cómo funciona que lo miren en el manual"*, o *"mi idea es brillante, el problema es que has dado con seis personas negadas"*...ese tipo de cosas son las más normales".

El laboratorio de usabilidad de Microsoft hizo que los programadores empatizaran con sus clientes.

2. FACILITAR EL PRIMER PASO

Una forma de motivar la acción es hacer que la gente se sienta como si estuviera más cerca de la línea de meta de lo que pensaba.

Esa sensación de progreso es fundamental, porque el Elefante que llevamos dentro se desmoraliza con mucha facilidad. Se asusta fácilmente, se altera, y por lo tanto, necesita que lo tranquilicen, incluso al principio del viaje.

Ejemplo de aplicación: Ya tienes los dos primeros sellos

Un túnel de lavado local lanzó una promoción en la que ofrecía tarjetas de fidelidad a sus clientes. Cada vez que un cliente compraba un lavado, le ponían un sello en su tarjeta, y cuando la tarjeta estaba rellena con ocho sellos, conseguía un lavado gratis. Otros clientes del mismo túnel de lavado recibieron una tarjeta de fidelidad ligeramente diferente. Para conseguir un lavado gratis, tenían que reunir diez sellos (en lugar de ocho), pero su punto de partida era mejor que el de los otros. Cuando recibían sus tarjetas, ya tenían dos sellos estampados en ellas. La finalidad era la misma para los dos grupos de clientes: compra ocho lavados y tendrás una recompensa. Pero la psicología de cada propuesta era diferente: en un caso, ya tienes el 20% del camino recorrido y en el otro, partes de cero. Unos meses después, sólo el 19% de los clientes que tenían que tener ocho sellos habían conseguido un lavado gratuito, frente al 34% del grupo que había empezado con ventaja (y el grupo que empezaba con ventaja consiguió el lavado gratuito).

Resulta más motivador haber recorrido un trozo de un camino largo que estar al principio de un camino más corto. Por eso, la sabiduría convencional dice que no hay que anunciar públicamente una campaña de recogida de dinero para una organización benéfica hasta que tienes el 50% del dinero en el bolsillo.

3. APELAR A LA IDENTIDAD

Cuando hemos de elegir, tendemos a confiar en uno o dos modelos de decisión básicos: el modelo de las consecuencias y el modelo de identidad. El modelo de las consecuencias resulta familiar para los estudiantes de Económicas. Sostiene que cuando hemos de tomar una decisión, sopesamos los pros y los contras de nuestras opciones y tomamos la decisión que maximiza nuestra satisfacción. Se trata de un modelo racional, analítico.

En el modelo de identidad, esencialmente, cuando hay que tomar una decisión, hay que hacerse tres preguntas: ¿Quién soy? ¿De qué tipo de situación se trata? ¿Qué haría alguien como yo en esta

situación? Observe lo que falta: el cálculo de costes y beneficios. El modelo de identidad explica el razonamiento que hace la mayoría a la hora de votar, que contradice nuestra noción del "votante que actúa por interés propio". Eso sirve para aclarar por qué un mecánico de Oklahoma votaría contra un demócrata que le diera cobertura médica, y por qué un millonario de Silicon Valley votaría contra un republicano que redujera sus impuestos.

Cuando piense en las personas cuyo comportamiento tiene que cambiar, pregúntese si estarían de acuerdo con esta frase: "aspiro a ser el tipo de persona que haría este cambio". Si cree que lo estarían, ya tiene mucho ganado. Si cree que no, entonces, va a tener que trabajar muy duro para demostrarles que deberían aspirar a una imagen de sí mismas diferente.

Ejemplo de aplicación: Proteger el loro de Santa Lucía

Y eso es exactamente lo que Paul Butler hizo en Santa Lucía. Convenció a los isleños para que pensarán, "es nuestro pájaro. Si queremos ser buenos ciudadanos de Santa Lucía, tenemos que protegerlo".

Paul Butler no redujo la dimensión del cambio. Lo que hizo, sin embargo, fue hacer que la gente se sintiera orgullosa de lo suyo. Hizo que los habitantes de Santa Lucía se sintieran muy orgullosos de su loro, una especie que no existía en ningún otro sitio.

ALLANAR EL CAMINO

1. FACILITAR EL BUEN COMPORTAMIENTO

Si quiere que alguien cambie, puede proporcionarle una dirección clara (Jinete) o aumentar su motivación y determinación (Elefante). Alternativamente, puede simplemente facilitar el viaje. Crear una pendiente pronunciada y darle un empujón. Eliminar fricción del camino. Poner muchas señales para informarle de que se está acercando. En resumen, puede allanar el Camino.

Modificar el entorno es hacer el comportamiento adecuado un poco más fácil y el comportamiento inadecuado un poco más difícil. Es así de simple.

Ejemplo de aplicación: Retirar primero la tarjeta

Los bancos estaban hartos de que los clientes se olvidaran la tarjeta en el cajero, así que se diseñó un sistema para que para retirar el dinero, fuera necesario retirar primero la tarjeta.

2. CREAR HÁBITOS

¿Por qué son tan importantes los hábitos? Porque, esencialmente, son comportamientos automáticos. Permiten que los buenos comportamientos se produzcan sin que el Jinete tenga que hacerse cargo. Recuerde que la capacidad de autocontrol del Jinete se puede agotar, por lo tanto es muy bueno que puedan ocurrir cosas buenas de forma "libre", en piloto automático.

Una forma de apoyar la formación de hábitos es con una lista de tareas.

Ejemplo de aplicación: 5 cosas que hacer antes de operar

Cada vez que un médico va a hacer una operación, darle una lista de las tareas que debe realizar para asegurarse que se reducen las posibilidades de infección del paciente (lavarse las manos, desinfectar la piel del paciente, etc.). Esta lista salvó 1500 vidas en los hospitales de Michigan durante un periodo de 18 meses.

Las listas de tareas reducen la probabilidad de error y ayudan a construir el hábito.

3. APROVECHAR LA FUERZA DEL GRUPO

Los seres humanos hacemos las cosas porque vemos que los demás las hacen. El elefante observa a la multitud buscando pistas de cómo comportarse. Por eso se utilizan las “risas falsas” en los programas de comedias en televisión. Si otros se ríen, ¿por qué no habrías tú de reírte?

La fuerza del grupo es muy poderosa. En situaciones en las que el grupo adopte el comportamiento adecuado, tiene que hacerlo público. Por ejemplo, si un 80% de la gente rellena bien sus *timesheets*, dígaselo al 20% restante. Lo más seguro es que se corrijan.

Cuando el comportamiento que buscamos no es norma social, pueden utilizarse los medios de comunicación para mostrar historias en las que sí que parezca como norma social. De esta forma la gente percibe que la mayoría de la gente lo está haciendo y copia el comportamiento (ejemplo: la figura del conductor designado salió en cientos de programas de TV americana, y se convirtió en una norma social).

© Luis Pita

© Know Square S.L.